心理学报 2022, Vol. 54, No. 5, 549−565
*Acta Psychologica Sinica*

https://doi.org/10.3724/SP.J.1041.2022.00549

# 领导权力和地位对下属建言的影响 ——心理安全感的作用*

容 琰[1] 隋 杨[2] 江 静[3]

([1]上海财经大学商学院, 上海 200433) ([2]北京科技大学经济管理学院, 北京 100083)
([3]北京邮电大学经济管理学院, 北京 100876)

**摘 要** 通过实验研究(研究 1、2)和多来源、多时点的实地问卷调查(研究 3), 本文发现: 领导权力对下属建言有消极作用, 领导地位对下属建言有积极作用; 领导地位调节领导权力对下属建言的影响, 当领导地位较低时, 领导权力对下属建言的负面作用增强, 反之则不显著; 领导地位对权力的调节作用通过下属心理安全感传递至下属建言行为。这一研究结果有助于阐明组织层级差异(如权力、地位)是如何影响下属建言行为的。

**关键词** 权力, 地位, 建言行为, 心理安全感

**分类号** B849: C93



## 1 引言

层级制(hierarchy)是组织最常见的形态之一, 但是围绕层级制的争议却不绝于耳(Greer et al., 2018)。其中一个备受关注的问题是, 层级差异究竟是否会阻碍建言(Morrison, 2011)。由于建言是自下而上的信息流动, 是嵌套在组织层级中的行为, 厘清层级差异对建言的影响至关重要。已有的研究发现, 上下级间的层级差异可能阻碍建言(Oc et al., 2019; Weiss et al., 2017), 也可能促进建言(King et al., 2009; Reitzig & Maciejovsky, 2015), 并未得出一致的结论。例如有研究发现, 在领导面前下属会担心自己人微言轻、不受重视, 或害怕建言引发领导不满(Bienefeld & Grote, 2014), 因此层级差异可能不利于建言; 同时也有研究指出, 层级划分有利于引导下属将信息传递至上级领导, 领导恰恰是下属建言的主要对象(Detert et al., 2013; King et al., 2009), 这时层级差异不再是建言的阻力。

我们认为, 这些不一致的结论可能源于研究者并未区分层级差异产生的基础——是权力(对资源的支配和控制)差距还是地位(受人尊敬和爱戴的程度)差距。虽然二者相互联系, 但是有时会产生相反的作用(Blader et al., 2016)。如果将他们的效应混为一谈, 可能导致研究结论出现矛盾。特别是, 在现实中权力和地位可能出现背离。如在职业发展双通道中, 管理类和技术类是两个上升通道。其中, 技术专家可能并不掌握对他人的奖惩和控制, 却因技术高超或/和技术上帮助他人而备受尊敬; 一个仅仅依靠职位权力支配和控制他人的领导却可能因不懂技术而不受员工爱戴。这时权力和地位对下属建言的效应究竟会相互增强、还是相互抵消? 这一问题尚未得到检验。由此可见, 笼统地去讨论层级差异对建言的作用会混淆权力和地位对建言的影响, 也忽略了权力和地位相互交织的关系。

事实上, 在公平、冲突和领导力等领域, 研究已经发现权力和地位不仅单独起作用, 还存在交互效应(Anicich et al., 2016; Fast et al., 2012), 特别是有研究发现权力的作用甚至取决于地位的高低(Zheng & van Dijke, 2020)。我们认为在上下级关系中, 下属不仅分别评估领导权力或地位对建言风险

收稿日期: 2021-04-08
* 国家自然科学基金项目(71972009; 71802008)资助。
通信作者: 隋杨, E-mail: suiy@ustb.edu.cn

的影响，还会综合领导的权力、地位特征做出建言决策。换言之，在建言领域我们也应该对权力和地位的作用进行区分和剥离，尤其需要探讨领导权力和地位相互交织的关系对下属建言的影响。

具体而言，根据社会结构演化理论(evolutionary theory of social structures)，权力和地位分别反映个体通过支配(dominance)和声望(prestige)获取层级差异的路径。基于支配的领导权力可能使得下属担心自己所追求的资源受到影响、进而产生畏惧和不安(Kish-Gephart et al., 2009; Milliken et al., 2003)，这会降低下属建言时的心理安全感；而地位是领导声望的体现，源于下属对领导的爱戴和敬仰(Yu et al., 2019)，会促使领导在与下属交往时更加友善和包容(Blader et al., 2016)，让下属在向上建言时感到更安全，进而更加愿意向领导提出意见和建议。此外，社会结构演化理论还认为，基于声望的地位能够约束领导行为，减少下属对领导滥用权力的担忧，增加权力的合法性(Magee & Galinsky, 2008; Vial et al., 2016)。因此地位可以削弱领导权力对建言的负面作用。

综上，本文将探讨下属在不同类型的层级嵌套关系(权力、地位)中的建言行为是否存在、为何存在高低差异，并探讨地位对权力效应的调节作用。本文的贡献主要有以下三方面：

第一，本文致力于解决有关组织层级划分对建言作用的争论，提出基于支配的权力不利于建言，基于声望的地位有利于建言，并检验领导地位是否调节领导权力对建言的作用。这不仅有助于区分不同层级基础对建言的作用，还能解释不同层级基础之间相互交织的关系是如何影响下属建言行为的。

第二，本文试图对权力的研究做出贡献。一些研究发现权力令下属感到畏惧(Morrison & Rothman, 2009)，还会促使领导主导团队讨论(Tost et al., 2013)，因而不利于下属建言。然而，上述结论是在没有考虑领导地位的情况下得出的，甚至将权力和地位看作相同的变量，忽略了权力和地位的差异及相互关系。本文认为，领导权力的作用可能随领导地位发生变化：地位能够约束领导对权力的使用、为权力提供合法性(Henrich & Gil-White, 2001)，权力对建言的负面作用可能受到地位的抑制。以领导地位为边界条件来分析领导权力对下属建言的影响，有助于厘清权力对建言的作用。

第三，本文试图对领导力的研究做出贡献。过去的研究主要强调领导采用支配和控制(如奖惩权)对下属施加影响，但是对领导地位(声望)如何发挥作用的关注还不够，尤其缺乏在组织情境中讨论领导地位如何影响权力的效应(Li et al., 2016)。本文基于社会结构演化理论，试图厘清领导影响力的两个重要来源——权力(支配)和地位(声望)之间的关系，并探讨他们对下属感知(心理安全感)和主动性行为(建言行为)的影响。

### 1.1 权力和地位的联系和区别

虽然一些研究尚未关注权力和地位的区别，但是另一些研究发现二者存在显著差异(Galinsky et al., 2015; Magee & Galinsky, 2008; To et al., 2020; Yu et al., 2019)。首先，权力和地位的基础不同。社会结构演化理论认为权力和地位的本质差异在于权力是基于支配的，而地位是基于声望的(Cheng et al., 2013; Henrich & Gil-White, 2001)。具体而言，权力是指通过掌控有价值的资源，或通过奖惩来支配和控制他人的能力(Magee & Galinsky, 2008)。地位是指个人在组织中被他人尊敬与仰慕的程度(Blader & Yu, 2017)。根据社会结构演化理论，支配和声望是形成层级差异的两种最基本的路径，权力和地位正是支配和声望的表现形式(Case et al., 2018; Cheng et al., 2013)。

第二，权力和地位的来源不同：权力在组织中通常与正式的职位有关；而地位是他人对领导声望的一种社会感知，源于他人的赋予(Anderson & Brion, 2014)，更多体现非正式的层级差异。第三，权力和地位对人际依赖性的作用不同。Blader 和 Chen (2012)认为掌权者拥有资源的控制权，无需依赖他人获取资源，拥有较高的自由度。而地位依赖于他人赋予，高地位的个体为了维持地位，会更加顾及他人的看法(Blader et al., 2016)。第四，地位比权力更依赖于合法性。Hays (2013)指出，权力可以不依赖于他人的赋予，因此权力不一定具备合法性。地位依赖于他人赋予，因此地位高低在他人眼中是否公平、合理至关重要。第五，权力层级比地位层级更稳定。在他人看来，从掌权者处夺得资源控制权的难度较大；而地位基于他人的主观感知，较易因他人感知到的贡献、胜任力等因素的变化而变化(Hays & Bendersky, 2015)。

权力和地位有时是正相关的(To et al., 2020)，拥有权力或地位的个体都会得到他人的关注，二者都是领导影响力的重要来源(Cheng et al., 2013; Fragale et al., 2011)。但是权力和地位并不总是同步的，这是出于以下几个原因。第一，获得权力和地

位的路径不同。获得权力既可以依靠能力、对组织的贡献(Keltner et al., 2008), 还可以依靠关系、政治手段等(To et al., 2020)。而地位更多与胜任力、团队贡献有关, 难以依靠关系、政治手段获得(Blader & Yu, 2017; Fiske et al., 2007; Swencionis & Fiske, 2016)。第二, 高权力可能会给领导带来负面作用, 如增加领导的自利行为、不道德行为、辱虐行为等(Gruenfeld et al., 2008; Liu et al., 2020; Rus et al., 2012; Wisse & Sleebos, 2016); 甚至领导对权力的使用也会让下属感到领导是自利的。这些都不利于领导获得下属的尊敬和爱戴(Willer et al., 2012)。由此可见, 获得高权力的领导不一定拥有高地位, 权力和地位并不总是匹配的(Cheng et al., 2013; Fragale et al., 2011)。

### 1.2　领导权力与下属建言行为

我们认为, 领导权力会阻碍下属建言。根据社会结构演化理论, 高权力的领导掌握着组织中正面(如奖励、晋升机会等)和负面(如艰难的任务等)的资源(Henrich & Gil-White, 2001; McClanahan, 2020)。此时建言行为可能会直接影响到下属的日常工作、职业发展以及奖金激励等诸多方面, 这会造成下属对建言结果的担忧, 因此不敢坦诚地表达对工作的意见、不满或疑虑。建言需要挑战组织现状, 甚至向领导表达对当前工作流程、方式等的不认可, 可能会引发与领导之间的冲突、使领导“难堪” (段锦云, 凌斌, 2011), 甚至导致领导的不满和抵制(Morrison, 2014)。为此建言者可能会遭受负面的评价(Burris, 2012), 被分配到不称心的工作, 甚至面临被解雇的风险(Grant, 2013; Morrison, 2014)。当领导权力较高时, 建言风险导致的消极结果可能更突出, 因此下属的建言可能受到抑制。

同时, 与低权力领导相比, 高权力领导拥有较高的行动自由度, 他们受到的社会制约较小, 可能会表现出侵略性或不够友好的行为, 这也不利于下属建言。相比于低权力领导, 高权力领导对他人的依赖性较低, 受到的来自外部环境或社会规范的约束更低(Galinsky et al., 2008)。他们较少顾忌低权力者的感受和面子, 可能会表现出较为强势甚至有侵略性的行为。如高权力者在与下属交流时常占据主导地位(Tost et al., 2013), 他们缺乏耐心、倾向于采用直接(而不是委婉)的表达方式, 也更频繁打断他人说话; 而低权力者却更加礼貌和友好(Hall et al., 2005)。高权力领导的这些行为可能会让下属感到不安, 会抑制下属的建言行为。

综上所述, 我们认为, 面对高权力的领导时, 下属更有可能谨言慎行甚至缄口不言, 以规避建言带来的风险与后果。这一推断也得到了一些学者的支持(Morrison & Rothman, 2009; Tost et al., 2013)。据此我们提出,

假设 1: 领导权力负向影响下属建言行为。

### 1.3　领导地位与下属建言行为

我们认为, 领导地位能够促进下属建言。社会结构演化理论认为, 下属与高地位的领导交流频繁, 这是因为: 第一, 地位常常与专业知识、能力、对团队的贡献等高度相关(Blader & Yu, 2017; Fiske et al., 2007; Swencionis & Fiske, 2016)。建言是表达与工作相关的信息、想法与意见的交流行为(Morrison, 2014)。下属有理由相信, 高地位的领导具备足够的胜任力对下属的建议进行合理地评价, 也更能理解下属的建议, 因此下属更有可能向高地位的领导建言。例如有研究发现, 领导的专业能力与下属的建言行为正相关(Kumar & Mishra, 2017)。由此我们认为, 领导地位能推动下属向领导提出自己对工作的疑虑、意见和建议。

第二, 高地位的领导获得更多来自下属的爱戴, 也意味着领导和下属间具备良好、积极的关系。对领导的爱戴让下属对领导产生认同感, 这会促进下属建言(Kumar & Mishra, 2017; Liu et al., 2010)。此外, 领导为了维持高地位, 需要维护与下属的关系, 他们在与下属交往时将更加友善和开放(Yu et al., 2019), 表现出更多的亲社会行为(McClanahan, 2020)。如从下属的视角看问题(Blader et al., 2016), 在交往中给予对方表达诉求的机会等(Blader & Chen, 2012)。这使得下属建言时顾虑较小, 他们感到自己的意见和建议能够得到恰当的评价和反馈、好的建议能够得到认可, 因此更加愿意建言(Xiang et al., 2019; Zhu & Akhtar, 2019)。据此我们提出,

假设 2: 领导地位正向影响下属建言行为。

### 1.4　心理安全感的中介作用

我们认为, 领导权力和地位的作用会通过心理安全感传递至下属的建言行为。心理安全感指的是个体感到在组织中表达个人的意见、建议、疑虑将是安全的, 不会受到惩罚、批评或不公正对待(Liang et al., 2012)。如前所述, 领导的高权力会让下属担心建言产生不良后果, 这种不安和担忧会表现为下属心理安全感的降低。如权力差距会让下属担心自己的意见得不到合理评价、甚至担心自己因建言触怒领导(Nembhard & Edmondson, 2006)。此

外，高权力领导与低权力领导相比，更有可能表现出强势、有侵略性、不礼貌的行为，这也会降低下属的心理安全感(Morrison & Rothman, 2009)。如高权力者会让他人感到冰冷(Fragale et al., 2011)、产生焦虑(Bunderson & Reagans, 2011)或心生畏惧(Cheng et al., 2013)。

而领导的高地位意味着下属对领导信任和爱戴，这有利于提高下属的心理安全感。例如与自己喜爱、信任的领导交往时，下属感到更安全(Podsakoff et al., 1990)。此外，领导为了维护地位也会更加友好、开放、公平，这也有助于下属打消建言的顾虑，增加下属的心理安全感(Detert & Burris, 2007; Milliken et al., 2003)。

当下属心理安全感较高时，他们感到建言的成本和风险较低，更加愿意敞开心扉、直言进谏；当心理安全感缺失时，下属会因为担心受到负面评价而保持沉默(Edmondson & Lei, 2014; Milliken et al., 2003)。据此我们提出，

*假设 3：下属心理安全感中介领导权力(地位)和下属建言行为的关系。*

### 1.5 领导地位的调节作用

进一步的，我们认为领导地位会调节领导权力对下属建言行为的负面作用。社会结构演化理论认为，地位依赖于他人的评价和认可，因此能够对领导的行为产生约束：若领导的行为背离了下属的期待，那么领导将失去下属的尊敬和爱戴(Case et al., 2018; Henrich & Gil-White, 2001)。据此我们认为，地位能约束领导对权力的使用，抑制领导滥用权力、以权谋私。当领导地位较高时，下属对领导权力的不安和畏惧由此降低，他们更有可能相信领导会合理地使用权力对建言进行评价，自己不会因建言受到不公正待遇。然而当领导地位较低时，领导对权力的使用缺乏地位的约束，领导无需顾忌自己对权力的不当使用会危害自己的声望或名誉。此时下属更有可能担心建言会挑战领导权威从而引发领导不满、造成自己的损失，因此不愿意建言。例如有研究发现，高权力的个体在结果分配时更自利，而当个体同时具备高权力和高地位时，他们会关注他人的感受，这时自利行为将受到抑制(Blader & Chen, 2012)。相反，高权力低地位的个体常常利用权力来贬低他人，以排解低地位带来的消极感受，而这种行为在其他组合中较少出现(Anicich et al., 2016)。

此外，地位能够为领导权力带来合法性。当领导地位较高时，意味着拥有权力的领导同时也得到了下属的尊敬和爱戴。此时领导权力的合法性更高(Halevy et al., 2011; 季浩 等, 2019)，下属向高权力领导建言时的不安和担忧也会随之降低，领导权力对下属建言的负面作用将得到缓解。而当领导地位较低时，领导在团队中缺乏拥护和爱戴，下属会质疑领导权力的合法性；更加担心领导滥用职权，或对建言的奖罚不合理、不公平，甚至是为了维护领导自身权威和利益。权力分配的合法性会增加下属对领导的信任(van der Toorn et al., 2011)，减少领导权力对建言的负面影响；而不合法的权力分配会加剧领导权力对建言行为的负面作用。例如有研究发现，当下属不认可组织的权力分配时，他们的建言行为会降低(Li et al., 2014)。在角色外行为的研究中，一些证据也从侧面支持了我们的观点。例如Vial 等(2016)的研究发现，女性领导难以在团队中获得高地位，即使他们掌握了高权力，也难以被下属认可，因此下属的角色外行为(如组织公民行为)较少。建言行为也是重要的角色外行为，我们有理由相信，当领导地位较低时，领导的权力缺乏合法性，下属对权力的担忧会更明显，权力对建言的负面影响会更大。综合上述分析，我们提出，

*假设 4：领导地位调节领导权力对下属建言的负向作用，当领导地位较高时，领导权力对下属建言的负向影响减弱；反之则增强。*

我们进一步提出被中介的调节作用模型。即当领导地位较高时，权力引发的下属不安全感会随之降低，对下属建言的负面作用减弱。反之，领导权力引发的下属不安全感会更加明显，对下属建言的抑制作用也更凸显。据此我们提出，

*假设 5：领导地位对领导权力的调节作用通过下属心理安全感的中介作用传递至下属建言行为，表现为被中介的调节作用。*

接下来本文将采用多种研究设计(实验研究、实地问卷调查)以及多个样本(西方样本、中国样本)来检验假设模型。这样有助于建立研究的内部和外部效度，确保研究结论的可重复性。

## 2 研究 1：领导权力、地位对下属建言的影响及地位的调节作用

### 2.1 研究方法

#### 2.1.1 研究样本

在正式研究之前，我们利用 G*Power (Faul et al., 2007)对所需样本量进行计算。我们在 G*Power 中

选择 *F* 检验, 根据 Cohen (1988)的建议, 我们将效果量设置为中等($f = 0.25$), 将期望功效设置为 0.80, 显著性水平 $\alpha = 0.05$, 通过计算得到了 128 个样本量要求。最终, 本研究在 Prolific 平台招募到 163 名有全职工作的被试, 符合样本量要求。实验结束后, 向每名被试支付 1.25 英镑(约 8.77 元)。其中男性占 57.67%; 被试平均年龄 31.48 ($SD = 8.90$)岁, 年龄跨度为 18~59 岁; 被试平均工作年限为 10.00 ($SD = 8.69$)年; 93.25%的被试来自欧美国家。

#### 2.1.2　研究设计与程序

研究 1 为 2 (领导权力: 高 vs.低) × 2 (领导地位: 高 vs.低)的组间实验设计。在实验第一部分, 告知被试他们将在实验中担任“市场部经理助理”的角色, 并向被试介绍其直属领导(即市场部经理)权力和地位的特征。在不同的权力和地位组合中, 被试阅读下列材料: “市场部经理对你的日常工作和月度绩效评价有完全的(几乎没有)决定权。他还(也不)可以决定你的薪酬水平和晋升机会。并且(但是), 与同级别的管理者相比, 他非常(不)受同事的尊敬和爱戴, 他在公司里拥有很高(极低)的地位和声望”。

第二部分, 采用情境模拟方式, 请被试完成改编后的隐藏文档任务。被试阅读来自市场部经理的邮件, 邮件中提到公司正在挑选一名运动员参加美国一个国家公园举办的比赛。比赛的内容有: 在山顶拍摄日出; 分析景区内空气污染的程度; 拍摄 20 种稀有植物; 将氧气补给徒步送到登山营地。经理在邮件中还提到, 目前有两名运动员入围最终人选名单, 候选人 A 是一位马拉松运动员, 他身强体壮、精力充沛、耐力很好, 并且是州内的马拉松记录保持者。经理与他进行了愉快的交谈; 候选人 B 是一位健身教练, 他的身体也非常强壮, 同时他对赢得比赛信心十足, 但是经理认为候选人 B 并非合适的人选, 因此经理更倾向于选择候选人 A 参加比赛。紧接着, 被试阅读另一则关于候选人的材料: “经过进一步的背景调查, 你发现候选人 A 虽然很强壮, 但是对动植物一无所知, 并且他的时间观念很差; 而候选人 B 曾是一名环境学家, 并获得过《国家地理》杂志最佳摄影奖。根据这些信息, 你发现候选人 B 更加适合参加这个比赛”。最后, 请被试根据所得的材料, 给市场部经理回复一封邮件, 表达自己对候选人的意见, 并收集被试的人口统计学变量。为了模拟现实工作场景、避免需求效应(demand effect)的影响, 我们并没有对被试撰写邮件时的字数做出要求。

### 2.2　结果与讨论

#### 2.2.1　操纵检验

采用 5 条目量表来测量被试感知到的领导权力, 示例题目为“市场部经理在多大程度上对你拥有掌控权”。该量表的 Cronbach's α 系数为 0.94。高($n = 82$)和低($n = 81$)领导权力组的被试对领导权力的评价均值分别为 6.92 ($SD = 1.76$)和 3.22 ($SD = 1.57$), 两组具有显著差异, $t(161) = 14.18$, $p < 0.001$, Cohen’s $d = 2.22$。采用 4 条目的量表来测量被试感知到的领导地位, 示例题目为: “市场部经理在多大程度上是受人敬仰的”。该量表的 Cronbach's α 系数为 0.96。高($n = 83$)和低($n = 80$)领导地位组的被试对领导地位的评价均值分别为 7.07 ($SD = 2.00$)和 3.48 ($SD = 1.88$), 两组具有显著差异, $t(161) = 11.80$, $p < 0.001$, Cohen’s $d = 1.85$。

#### 2.2.2　建言行为编码

两名独立的编码人员对被试撰写的邮件进行编码。第一步, 两名编码人员一同阅读并理解建言行为的定义, 即“员工向直属领导提出与工作相关的建议、想法或疑虑” (Liang et al., 2012)。第二步, 向编码人员展示示例邮件以及相应的编码尺度(1 = “完全支持候选人 A, 没有提出额外的建议、想法或疑虑”; 2 = “较为推荐候选人 B, 提出了少许建议、想法或疑虑”; 3 = “推荐候选人 B, 提出了一些建议、想法或疑虑”; 4 = “强烈推荐候选人 B, 提出了大量建议、想法或疑虑”)。第三步, 两位编码人员在不知道实验分组的情况下对邮件进行独立编码。第四步, 在完成第三步的编码后, 两位编码人员对有差异的编码进行逐一讨论。若不能达成共识则与本文作者进行再次确认。最后, 两位编码人员编码结果的相关系数是 0.99。

#### 2.2.3　假设检验

我们以领导权力为自变量, 以领导地位为调节变量, 以性别、工龄作为协变量, 以建言行为为因变量, 进行方差分析。结果表明, 领导权力对建言行为的主效应显著, $F(1, 157) = 4.85$, $p = 0.03$, partial $\eta^2 = 0.03$; 领导地位对建言行为的主效应不显著, $F(1, 157) = 0.82$, $p = 0.37$; 领导地位的调节作用显著, $F(1, 157) = 4.52$, $p = 0.04$, partial $\eta^2 = 0.03$。对调节作用进行进一步的简单效应分析, 结果显示(见图 1), 在低地位组, 领导权力对建言行为的负面影响显著($M_{低权力} = 3.46$, $SD = 0.87$; $M_{高权力} = 2.86$, $SD = 1.03$), $F(1, 157) = 9.14$, $p = 0.003$, partial $\eta^2 = 0.06$;

在高地位组，领导权力对建言行为的影响不显著($M_{低权力}$ = 3.31, $SD$ = 0.91; $M_{高权力}$ = 3.30, $SD$ = 0.90), $F(1, 157) = 0.00, p = 0.96$，详见图 1。假设 1 和假设 4 得到支持。

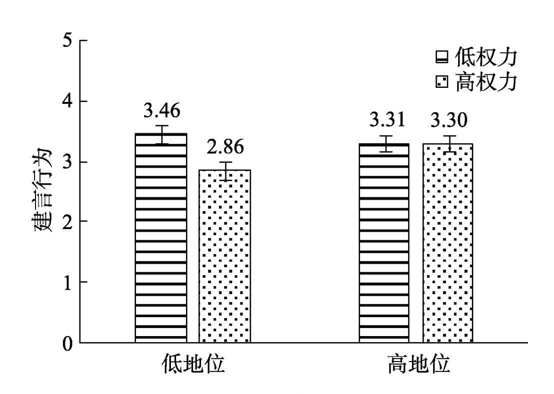



图 1 领导权力与地位对建言行为的影响(研究 1)

## 3 研究 2：全模型实验研究

### 3.1 研究方法

#### 3.1.1 研究样本

研究 2 的样本量计算方法与研究 1 相同。研究 2 最终在 Prolific 平台招募到 189 名有全职工作、有主管领导并且与主管领导有工作互动经历的被试，符合样本量的要求。实验结束后，向每名被试支付了 0.68 英镑(约 4.48 元)。被试中男性占 68.78%；平均年龄 29.45 岁($SD$ = 7.18)，年龄跨度为 18~54 岁；平均工作年限为 7.46 年($SD$ = 7.05)；66.16%的被试拥有本科及以上学历；87.83%的被试来自欧美国家。

#### 3.1.2 研究设计与程序

研究 2 为 2 (领导权力：高 vs.低) × 2 (领导地位：高 vs.低)的组间实验设计。在实验第一部分，请被试基于过去或当前的工作经验，提名一位具备某种权力和地位特征的主管领导。不同的权力和地位的操纵情景中，被试阅读的信息如下："他/她对你所重视的资源(如工作任务和工作量、绩效考核、薪酬水平、晋升机会等)拥有很大(小)的控制权。他/她(不)可以决定是否提供或者收回这些资源，还可以(也不可以)决定是否对你实施惩罚。此外(但是)，与同级别的领导相比，他/她更加(不)受人尊敬和爱戴，他/她在公司里的声望和威信更高(更低)。"

在实验第二部分，请被试回忆在与该主管领导一同工作时，是否对主管领导所负责的工作"有任何可以帮助改进*工作流程*的建议、想法，或者发现工作流程有任何问题或不足"。

在实验第三部分，请被试设想该主管领导在某个日常会议上询问被试是否对工作流程有改进建议、想法，或发现了任何问题或不足。然后请被试设想在真实的场景中他们会如何回答该主管领导的询问，并请被试回答他们在此情景中的心理安全感。

#### 3.1.3 变量测量

*建言行为*。在测量建言行为时，我们将建言内容限定为与"工作流程"有关，这是出于以下几点考虑：(1)给被试提供一个能够快速沉浸其中的建言情境；(2)给建言内容提供一定边界以增加实验可控性、避免建言内容过于分散；(3)工作流程在各类型的组织中均存在，因此有普遍适用性。在测量时，我们将 Liang 等(2012)的量表条目进行修改，以聚焦于工作流程。并且，我们关注的是领导和下属之间的互动，因此在条目中将直属领导作为具体的建言对象。接着我们审视条目的内容，将重复性高的条目进行合并和删减，最后保留 4 条目作为建言行为的测量工具。示例题目为"在此会议中，我会主动提出改进工作流程的建议。" 该量表在本研究中的 Cronbach's α 系数为 0.85。

*心理安全感*。改编自 Liang 等(2012)的 5 条目量表，将主管领导设定为建言的主要对象。示例题目为"我觉得在此会议中向主管领导表达自己的真实意见是安全的"。该量表在本研究中的 Cronbach's α 系数为 0.90。

### 3.2 结果与讨论

#### 3.2.1 操纵检验

采用 3 条目量表来测量被试感知到的领导权力。示例题目为"他/她相对我有很高的权力"。该量表的 Cronbach's α 系数为 0.80。高($n$ = 95)和低($n$ = 94)领导权力组的被试对领导权力的评价均值分别为 5.39 ($SD$ = 1.05)和 4.68 ($SD$ = 1.18)，两组具有显著差异，$t(187) = 4.39, p < 0.001$, Cohen's $d$ = 0.64。采用与研究 1 相同的 4 条目量表来测量被试感知到的领导地位，该量表在研究 2 中的 Cronbach's α 系数为 0.90。高($n$ = 94)和低($n$ = 95)领导地位组的被试对领导地位的评价均值分别为 5.34 ($SD$ = 1.08)和 4.18 ($SD$ = 1.38)，两组具有显著差异，$t(187) = 6.46, p < 0.001$, Cohen's $d$ = 0.94。

#### 3.2.2 假设检验

我们以领导权力为自变量、以领导地位为调节变量，以性别、教育水平、工龄作为协变量，以心理安全感、建言行为为因变量，进行方差分析。结

**表 1　建言行为的多层回归分析(研究 2)**

| 变量 | 建言行为 | | | | | 心理安全感 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 模型 1 | 模型 2 | 模型 3 | 模型 4 | 模型 5 | 模型 6 | 模型 7 | 模型 8 |
| 性别 | −0.10 (0.19) | −0.07 (0.18) | −0.02 (0.15) | −0.00 (0.18) | 0.02 (0.16) | −0.16 (0.22) | −0.12 (0.20) | −0.05 (0.20) |
| 教育水平 | 0.05 (0.07) | 0.05 (0.06) | 0.02 (0.05) | 0.04 (0.06) | 0.02 (0.05) | 0.05 (0.08) | 0.06 (0.07) | 0.05 (0.07) |
| 工龄 | −0.01 (0.01) | −0.01 (0.01) | −0.00 (0.01) | −0.00 (0.01) | −0.00 (0.01) | −0.01 (0.01) | −0.01 (0.01) | −0.01 (0.01) |
| 领导权力 | | −0.32 (0.16)† | −0.15 (0.14) | −0.73 (0.23)** | −0.37 (0.21)† | | −0.37 (0.18)* | −0.81 (0.26)** |
| 领导地位 | | 0.52 (0.16)** | 0.06 (0.15) | 0.11 (0.23) | −0.13 (0.20) | | 0.98 (0.18)*** | 0.54 (0.26)* |
| 领导权力×领导地位 | | | | 0.82 (0.33)* | 0.42 (0.29) | | | 0.88 (0.36)* |
| 心理安全感 | | | 0.46 (0.06)*** | | 0.45 (0.06)*** | | | |
| $R^2$ | 0.01 | 0.08 | 0.32 | 0.11 | 0.33 | 0.01 | 0.16 | 0.19 |
| $F$ | 0.38 | 3.00* | 14.41*** | 3.62** | 12.74*** | 0.47 | 6.95*** | 6.92*** |

注: $N$ = 189; $^{†}p < 0.10$, $^{*}p < 0.05$, $^{**}p < 0.01$, $^{***}p < 0.001$.

果表明, 领导权力对建言行为的主效应显著, $F(1, 182) = 3.97$, $p = 0.048$, partial $\eta^2 = 0.02$, 对心理安全感的主效应显著, $F(1, 182) = 4.35$, $p = 0.04$, partial $\eta^2 = 0.02$。领导地位对建言行为的主效应显著, $F(1, 182) = 10.40$, $p = 0.001$, partial $\eta^2 = 0.05$, 对心理安全感的主效应显著, $F(1, 182) = 29.92$, $p < 0.001$, partial $\eta^2 = 1.14$。接着, 我们用回归分析来检验心理安全感对领导权力(地位)和建言行为之间的中介作用。如表 1 (模型 3)可见, 在控制领导权力和地位后, 心理安全感对建言有积极的作用($B = 0.46$, $SE = 0.06$, $p < 0.001$)。我们用 Preacher 和 Hayes (2004)的 Process 对中介效应进行检验, 结果表明领导权力和地位通过心理安全感影响下属建言的间接效应分别是−0.17, 95% CI = [−0.36, −0.01]和 0.45, 95% CI = [0.26, 0.70]。综上所述, 假设 1~3 得到支持。

此外, 方差分析结果表明, 领导地位的调节作用显著, $F(1, 182) = 6.27$, $p = 0.01$, partial $\eta^2 = 0.03$。在低地位组, 领导权力对建言行为的负面影响显著($M_{低权力} = 4.63$, $SD = 1.06$; $M_{高权力} = 3.89$, $SD = 1.35$), $F(1, 182) = 10.11$, $p = 0.002$, partial $\eta^2 = 0.05$; 在高地位组, 领导权力对建言行为的影响不显著($M_{低权力} = 4.73$, $SD = 1.07$; $M_{高权力} = 4.83$, $SD = 0.88$), $F(1, 182) = 0.15$, $p = 0.70$, 详见图 2。同样, 在多层回归分析中(表 1), 模型 4 显示领导权力和地位的交互项对建言行为的影响显著($B = 0.82$, $SE = 0.33$, $p = 0.01$)。假设 4 得到支持。

假设 5 提出被中介的调节作用, 我们用方差分析和多层回归分析对心理安全感的中介作用进行检验。我们根据 Edwards 和 Lambert (2007)的步骤来检验这一假设。第一步, 检验权力和地位的交互项对下属心理安全感的影响是否显著。根据方差分析, 领导权力和地位的交互项对心理安全感的影响显著, $F(1, 182) = 5.82$, $p = 0.02$, partial $\eta^2 = 0.03$。具体而言(见图 3), 在低地位组, 领导权力对心理安全感的负面影响显著($M_{低权力} = 3.78$, $SD = 1.41$; $M_{高权力} = 2.95$, $SD = 1.18$), $F(1, 182) = 10.10$, partial $\eta^2 = 0.05$; 在高地位组, 领导权力对心理安全感的影响不显著($M_{低权力} = 4.30$, $SD = 1.26$; $M_{高权力} = 4.38$, $SD = 1.03$), $F(1, 182) = 0.06$, $p = 0.80$。同样, 在多层

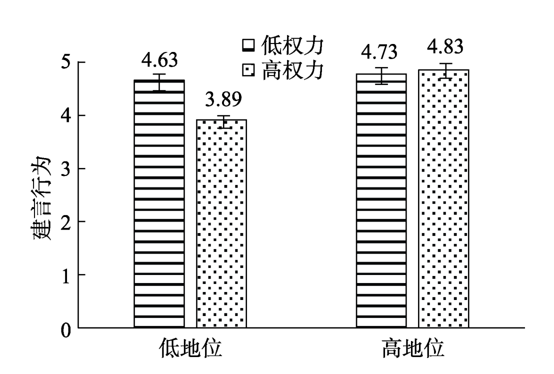



图 2　领导权力与地位对建言行为的影响(研究 2)

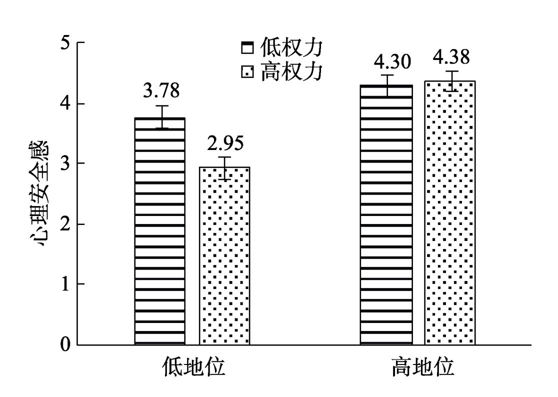



图 3　领导权力与地位对心理安全感的影响(研究 2)

回归分析中(见表 1), 模型 8 显示领导权力和地位的交互项对心理安全感的作用显著($B$ = 0.88, $SE$ = 0.36, $p$ = 0.02)。

第二步, 当控制权力和地位的交互项后, 检验心理安全感对下属建言行为是否存在显著影响。表 1 模型 5 显示, 在心理安全感进入模型后, 心理安全感对建言行为有显著的作用($B$ = 0.45, $SE$ = 0.06, $p$ < 0.001), 权力和地位的交互项对建言行为的作用不再显著($B$ = 0.42, $SE$ = 0.29, $p$ = 0.15)。综合方差分析和回归分析的结果, 假设 5 得到支持。

# 4 研究 3: 全模型问卷调查

## 4.1 研究方法

### 4.1.1 研究样本

本研究的样本来源于中国南方某家居建材企业。该企业的主要产品包括照明设备、吊顶、卫浴、地板等。在人力资源部门的协助下, 我们邀请 591 位员工和他们的 130 名主管领导参与此次调研。为了减少同源方差, 我们采用多时点多来源的方式进行数据收集。在时间点 1 (T1), 由员工评价主管领导的权力和地位。在时间点 2 (T2, 比 T1 滞后 6 个月), 由员工汇报心理安全感, 并由主管领导汇报员工的建言行为。

由于领导需要评价下属的建言行为, 为了减轻领导填写问卷的负担, 我们将下属的抽样人数限定在 8 人。当部门或团队中下属人数在 8 人以内(含 8 人)时, 我们将问卷发放给所有下属; 当下属人数超过 8 人时, 我们将问卷随机发放给 8 名下属。将多来源、多时点的问卷进行逐一匹配后, 本研究最终获得了 346 份员工(回收率 58.54%)和 111 份领导(回收率 85.38%)问卷。在最终样本中, 80.18%的团队有 50%及以上的下属完成了问卷调查, 平均每位领导评价 3.12 位下属。在 346 名员工中, 44.22%为男性, 平均年龄为 31.71 岁($SD$ = 8.35), 在本公司平均工作年限为 2.31 年($SD$ = 2.20)。其中 60.69%的员工拥有大专或本科及以上学历。

### 4.1.2 变量测量

测量中的所有量表均采用翻译和回译程序译成中文。所有量表均采用 5 点 Likert 计分, 1 表示“非常不赞同”, 5 表示“非常赞同”。

*领导权力*。研究者通常用奖赏权和强制权来反映领导权力(Lian et al., 2014; van Dijke et al., 2010), 在研究 3 中我们也参照这个方法对权力进行操作化。需要指出的是, 虽然研究常常将奖赏权和强制权划分成一类(Raven et al., 1998), 但是学者认为二者并非某一个潜在构念的外在反映, 而是共同构成某个潜在的构念(van Dijke et al., 2010)。根据 Howell 等(2007)的建议, 应当将奖赏权和强制权作为单独的构念在统计模型中进行检验, 而不是将二者合二为一。从实证上来看, 二者的相关系数较低(van Dijke et al., 2010), 这也从数据上证明了二者的独立性。因此我们在本文中分别汇报了奖赏权和强制权有关的统计结果。

在测量时, 我们采用 Hinkin 和 Schriesheim (1989)的量表来衡量领导强制权和奖赏权。强制权的示例题目为“我的主管领导可以给我安排不称心的工作任务”。该量表在本研究中的 Cronbach's α 系数为 0.88。奖赏权的示例题目为“我的主管领导可以影响我的涨薪”。该量表在本研究中的 Cronbach's α 系数为 0.84。

*领导地位*。改编自 Djurdjevic 等(2017)的 5 条目量表。示例题目为“我的主管在公司里有很高的声望”。该量表在本研究中的 Cronbach's α 系数为 0.89。

*心理安全感*。使用与研究 2 中相同的量表, 该量表在本研究中的 Cronbach's α 系数为 0.93。

*建言行为*。采用 Liang 等(2012)的 10 条目量表来测量。示例题目为“他/她积极地提出会使单位受益的新方案”和“当单位内的工作出现问题时, 他/她敢于指出, 不怕得罪人”。该量表在本研究中的 Cronbach's α 系数为 0.97。值得一提的是, 我们并未区分促进性建言和抑制性建言, 而是将二者合二为一。我们认为促进性建言和抑制性建言都会受到领导权力和地位的影响, 这种影响均通过心理安全感的传递。并且本文关注的是促进性建言和抑制性建言的共性, 即主动建言的意愿, 而不是二者的区别。此外, 本研究的大部分假设在以促进性建言或抑制性建言为解释变量时, 均得到了较为一致的结果。因此我们将抑制性建言和促进性建言合并为“建言行为”。与我们的处理方式类似, Xu 等(2019)在探讨心理安全感对建言行为的影响时, 采用 Liang 等(2012)的量表对建言行为进行测量, 同样并未区分促进性建言和抑制性建言, 而是将二者合并为“建言行为”。

*控制变量*。研究发现下属的性别、年龄、受教育程度以及任职年限均与建言行为有关(段锦云 等, 2016), 因此我们在统计模型中控制这些变量。此外, 权力距离倾向是员工对权力分配不均的认可程度, 体现了员工对领导权力的接受程度(Kirkman

et al., 2009)，也是员工建言的重要影响因素。因此我们在统计模型中控制员工的权力距离倾向。采用 Dorfman 和 Howell (1988)的 6 条目量表测量员工权力距离倾向，该量表在本研究中的 Cronbach's α 系数为 0.89。

#### 4.1.3　分析策略

由于本研究的数据结构是嵌套型数据，员工的建言行为($ICC_1 = 0.69$, $ICC_2 = 0.76$, $r_{wg} = 0.92$)由一个领导评价多个下属，本研究采用多层线性模型(hierarchical linear modeling, HLM)对数据进行了分析。具体而言，感知到的领导权力、地位、心理安全感为个体层面变量；建言行为虽然是个体层面变量，但是同一领导评价多名下属导致嵌套性问题，具有个体和团队两个层面的方差变异。因此，虽然整体研究假设是基于个体层面提出的，但是本研究仍选用 HLM 进行分析，以剔除建言行为由于领导评估带来的团队层面的方差变异。为此，我们将所有 Level 1 核心解释变量在放入回归模型前均进行了团队均值中心化处理(Hofmann & Gavin, 1998)。由于团队总体规模较小，难以有效估计 Level 2 的随机效应(陈晨 等, 2020)，我们将 Level 1 的斜率设置为固定斜率(fixed slope)。

### 4.2　研究结果

#### 4.2.1　验证性因子分析

本研究测量了 6 个主要变量：领导奖赏权、领导强制权、领导地位、心理安全感、权力距离、建言行为。本文应用验证性因子分析评估了测量变量之间的区分效度。如表 2 所示，观测数据与假设模型(模型 1)之间的拟合度很好($\chi^2 = 1435.22$, $df = 512$; RMSEA = 0.07, CFI = 0.91, TLI = 0.90)，且模型 1 中的所有题目在其测量构念上的标准化因子载荷都在 0.01 水平上显著，表明构念测量具有较好的聚合效度。而 3 种替代模型(模型 2-4)与实际观测数据之间拟合度则较差，卡方检验和模型拟合指数都显示假设模型与替代模型之间差异显著。

#### 4.2.2　描述性统计

表 3 报告了本研究所涉及变量的均值、标准差和变量之间的相关系数。由表 3 可见，领导强制权与心理安全感显著负相关($r = -0.40$, $p < 0.001$)，与建言行为显著负相关($r = -0.16$, $p = 0.002$)；领导奖赏权与心理安全感的相关性不显著($r = -0.01$, $p = 0.86$)，与建言行为的相关性不显著($r = 0.01$, $p = 0.93$)。领导地位与心理安全感显著正相关($r = 0.33$, $p < 0.001$)，与建言行为的相关性不显著($r = 0.08$, $p = 0.13$)。

#### 4.2.3　假设检验

多层线性回归分析结果报告在表 4 内。假设 1~2 提出领导权力和地位对建言的主效应。由模型 1 可见，领导强制权对建言行为有显著的负向作用($B = -0.09$, $SE = 0.04$, $p = 0.01$)，领导地位对建言行

**表 2　测量模型比较(研究 3)**

| 模型 | 因子 | $\chi^2$ | $df$ | $\Delta\chi^2$ | CFI | TLI | RMSEA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 模型 1 | 奖赏权、强制权、地位、权力距离、心理安全感、建言行为 | 1435.22 | 512 | | 0.91 | 0.90 | 0.07 |
| 模型 2 | 奖赏权和强制权并入一个因子 | 2267.45 | 517 | 832.23*** | 0.82 | 0.81 | 0.10 |
| 模型 3 | 奖赏权、强制权、地位并入一个因子 | 2787.43 | 521 | 1352.21*** | 0.77 | 0.75 | 0.11 |
| 模型 4 | 心理安全感、建言行为并入一个因子 | 2786.53 | 517 | 1351.31*** | 0.77 | 0.75 | 0.11 |

**表 3　主要研究变量的均值、标准差、信度和相关性(研究 3)**

| 变量名称 | $M$ | $SD$ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 性别 | — | — | — | | | | | | | | | |
| 2 年龄(岁) | 31.71 | 8.35 | −0.03 | — | | | | | | | | |
| 3 教育程度 | 2.51 | 1.14 | 0.22*** | −0.61*** | — | | | | | | | |
| 4 任职时间 | 2.31 | 2.20 | 0.03 | 0.58*** | −0.36*** | — | | | | | | |
| 5 权力距离倾向 | 2.28 | 0.57 | −0.11* | −0.12* | −0.03 | −0.03 | (0.89) | | | | | |
| 6 领导强制权 | 2.45 | 0.77 | 0.16** | 0.07 | 0.05 | 0.12* | 0.05 | (0.88) | | | | |
| 7 领导奖赏权 | 3.08 | 0.74 | 0.26*** | −0.08 | 0.23*** | −0.01 | −0.18*** | 0.20*** | (0.84) | | | |
| 8 领导地位 | 3.72 | 0.79 | 0.10† | −0.28*** | 0.29*** | −0.26*** | −0.25*** | −0.18*** | 0.25*** | (0.89) | | |
| 9 心理安全感 | 3.79 | 0.76 | 0.00 | −0.12* | 0.02 | −0.18*** | −0.06 | −0.40*** | −0.01 | 0.33*** | (0.93) | |
| 10 建言行为 | 3.60 | 0.74 | −0.10† | −0.21*** | 0.20*** | −0.19*** | −0.03 | −0.16** | 0.01 | 0.08 | 0.23*** | (0.97) |

注: $N = 346$; †$p < 0.10$, *$p < 0.05$, **$p < 0.01$, ***$p < 0.001$.

**表 4 权力和地位的主效应及心理安全感的中介效应(研究 3)**

| 变量 | 建言行为 | | | | 心理安全感 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 模型 1 | 模型 2 | 模型 3 | 模型 4 | 模型 5 | 模型 6 |
| 性别 | −0.08 (0.07) | −0.08 (0.07) | −0.10 (0.07) | −0.11 (0.07) | 0.09 (0.08) | 0.04 (0.08) |
| 年龄 | 0.00 (0.00) | 0.00 (0.00) | 0.00 (0.00) | 0.00 (0.00) | −0.00 (0.01) | −0.00 (0.01) |
| 教育程度 | 0.05 (0.04) | 0.04 (0.04) | 0.06 (0.04)$^{†}$ | 0.06 (0.04) | −0.06 (0.04) | −0.09 (0.04)* |
| 任职时间 | −0.01 (0.02) | −0.02 (0.02) | −0.01 (0.02) | −0.01 (0.02) | −0.03 (0.02) | −0.05 (0.02)* |
| 权力距离倾向 | −0.02 (0.05) | −0.03 (0.05) | −0.02 (0.05) | −0.03 (0.05) | 0.05 (0.07) | 0.01 (0.07) |
| 领导强制权 | −0.09 (0.04)* | | −0.06 (0.04) | | −0.31 (0.06)*** | |
| 领导奖赏权 | | −0.06 (0.05) | | −0.03 (0.05) | | −0.25 (0.07)*** |
| 领导地位 | 0.11 (0.05)* | 0.14 (0.05)** | 0.05 (0.05) | 0.06 (0.05) | 0.46 (0.07)*** | 0.58 (0.07)*** |
| 心理安全感 | | | 0.12 (0.04)** | 0.13 (0.04)*** | | |
| 强制权团队均值 | −0.08 (0.12) | | −0.04 (0.12) | | −0.34 (0.08)*** | |
| 奖赏权团队均值 | | 0.05 (0.11) | | 0.05 (0.11) | | 0.02 (0.08) |
| 地位团队均值 | 0.01 (0.12) | 0.01 (0.13) | −0.01 (0.12) | −0.03 (0.13) | 0.24 (0.09)** | 0.31 (0.09)*** |
| Pseudo-$R^2$ | 0.04 | 0.03 | 0.07 | 0.07 | 0.28 | 0.21 |

注: $N$ = 346; $^{†}p < 0.10$, $^{*}p < 0.05$, $^{**}p < 0.01$, $^{***}p < 0.001$。

为有显著正向作用($B$ = 0.11, $SE$ = 0.05, $p$ = 0.02)。又由模型 2 可见，领导奖赏权对建言行为的影响不显著($B$ = −0.06, $SE$ = 0.05, $p$ = 0.18)，领导地位对建言行为有显著正向作用($B$ = 0.14, $SE$ = 0.05, $p$ = 0.003)。假设 1 得到部分支持，假设 2 得到支持。

假设 3 提出，员工心理安全感中介领导权力及地位和建言行为之间的关系。如表 4 模型 5 可见，领导强制权对员工心理安全感有显著的负向作用($B$ = −0.31, $SE$ = 0.06, $p$ < 0.001)，领导地位对心理安全感有显著的正向作用($B$ = 0.46, $SE$ = 0.07, $p$ < 0.001)。由模型 6 可见，领导奖赏权对心理安全感有显著的负向作用($B$ = −0.25 $SE$ = 0.07, $p$ < 0.001)，领导地位对心理安全感有显著的正向作用($B$ = 0.58, $SE$ = 0.07, $p$ < 0.001)。又由表 4 模型 3 和模型 4 可见，在分别控制领导强制(奖赏)权力和地位后，心理安全感对建言行为有显著的正向作用(模型 3: $B$ = 0.12, $SE$ = 0.04, $p$ = 0.002; 模型 4: $B$ = 0.13, $SE$ = 0.04, $p$ < 0.001)。我们接着用 Monte Carlo 方法来计算中介效应的区间估计。在领导强制权和地位的估计模型中，二者通过员工心理安全感作用于建言行为的中介效应分别是−0.04, 95% CI = [−0.07, −0.01]和 0.06, 95% CI = [0.02, 0.10]。在领导奖赏权和地位的估计模型中，二者通过员工心理安全感作用于建言行为的中介效应分别是−0.03, 95% CI = [−0.06, −0.01]和 0.08, 95% CI = [0.03, 0.13]。假设 3 得到支持。

假设 4 提出领导地位会调节领导权力对下属建言的负向作用。由表 5 模型 1 可知，领导强制权和地位的交互项对建言行为有显著影响($B$ = 0.16, 95% CI = [0.04, 0.28], $SE$ = 0.06, $p$ = 0.006)；又由表 5 模型 2 可知，领导奖赏权和地位的交互项对建言行为影响不显著($B$ = −0.06, 95% CI = [−0.24, 0.12], $SE$ = 0.09, $p$ = 0.51)。为进一步解释调节效应，我们分别选取高领导地位(+1$SD$)和低领导地位(−1$SD$)画出调节效应图(图 4)。从图 4 中可见，当领导地位较低时，领导强制权对建言行为的负向作用增强了($B$ = −0.18, 95% CI = [−0.28, −0.08], $SE$ = 0.05, $p$ < 0.001)；而当领导地位较高时，领导强制权对建言行为的负向作用不显著($B$ = −0.02, 95% CI = [−0.12, 0.08], $SE$ = 0.05, $p$ = 0.65)。假设 4 得到部分支持。

假设 5 提出被中介的调节作用。我们同样根据 Edwards 和 Lambert (2007)的步骤来检验这一假设。第一步，检验权力和地位的交互项对下属心理安全感的影响是否显著。由表 5 模型 5 可知，领导强制权和地位的交互项对心理安全感有显著影响($B$ = 0.19, 95% CI = [0.03, 0.35], $SE$ = 0.08, $p$ = 0.02)。为进一步解释调节效应，我们分别选取高领导地位(+1 $SD$)和低领导地位(−1 $SD$)画出调节效应图(图 5)。从图 5 中可见，当领导地位较低时，领导强制权对心理安全感的负向作用增强了($B$ = −0.41, 95% CI = [ −0.55, −0.27], $SE$ = 0.07, $p$ < 0.001)；而当领导地位较高时，领导强制权对心理安全感的负向作用减弱了($B$ = −0.23, 95% CI = [−0.37, −0.09], $SE$ = 0.07, $p$ = 0.002)。由表 5 模型 6 可知，领导奖赏权和地位的交互项对下属心理安全感有显著影响($B$ = 0.27, 95% CI = [0.11, 0.43], $SE$ = 0.13, $p$ = 0.04)。为

**表 5　领导地位的调节效应及被中介的调节效应(研究 3)**

| 变量 | 建言行为 | | | | 心理安全感 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 模型 1 | 模型 2 | 模型 3 | 模型 4 | 模型 5 | 模型 6 |
| 性别 | −0.08 (0.07) | −0.08 (0.07) | −0.10 (0.07) | −0.11 (0.07) | 0.10 (0.08) | 0.03 (0.08) |
| 年龄 | 0.00 (0.00) | 0.00 (0.00) | 0.00 (0.00) | 0.00 (0.00) | −0.00 (0.01) | −0.00 (0.01) |
| 教育程度 | 0.05 (0.04) | 0.04 (0.04) | 0.06 (0.04)$^{\dagger}$ | 0.06 (0.04)$^{\dagger}$ | −0.06 (0.04) | −0.10 (0.04)* |
| 任职时间 | −0.01 (0.02) | −0.02 (0.02) | −0.01 (0.02) | −0.01 (0.02) | −0.03 (0.02) | −0.05 (0.02)* |
| 权力距离倾向 | −0.03 (0.05) | −0.03 (0.05) | −0.03 (0.05) | −0.03 (0.05) | 0.04 (0.07) | 0.02 (0.07) |
| 领导强制权 | −0.10 (0.04)** | | −0.06 (0.04) | | −0.31 (0.06)*** | |
| 领导奖赏权 | | −0.06 (0.05) | | −0.03 (0.05) | | −0.25 (0.07)*** |
| 领导地位 | 0.07 (0.05) | 0.14 (0.05)** | 0.03 (0.05) | 0.07 (0.05) | 0.42 (0.07)*** | 0.56 (0.07)*** |
| 强制权×地位 | 0.16 (0.06)** | | 0.14 (0.06)* | | 0.19 (0.08)* | |
| 奖赏权×地位 | | −0.06 (0.09) | | −0.10 (0.09) | | 0.27 (0.13)* |
| 心理安全感 | | | 0.11 (0.04)** | 0.14 (0.04)*** | | |
| 强制权团队均值 | −0.08 (0.12) | | −0.04 (0.12) | | −0.34 (0.08)*** | |
| 奖赏权团队均值 | | 0.05 (0.11) | | 0.06 (0.11) | | 0.02 (0.08) |
| 地位团队均值 | 0.00 (0.12) | 0.00 (0.13) | −0.02 (0.12) | −0.04 (0.13) | 0.22 (0.09)** | 0.33 (0.09)*** |
| Pseudo-$R^2$ | 0.04 | 0.03 | 0.07 | 0.08 | 0.29 | 0.22 |

注: $N$ = 346; $^{\dagger}p < 0.10$, $^{*}p < 0.05$, $^{**}p < 0.01$, $^{***}p < 0.001$.

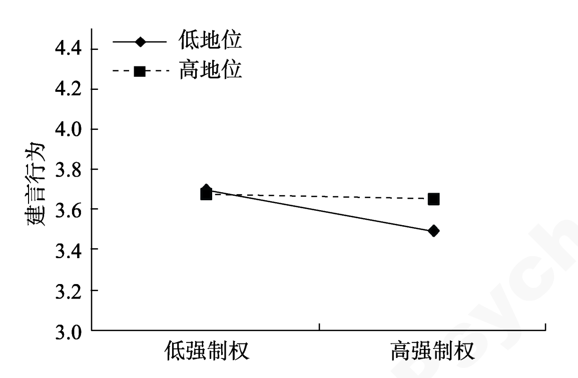



图 4　领导地位对强制权与建言行为间的调节作用

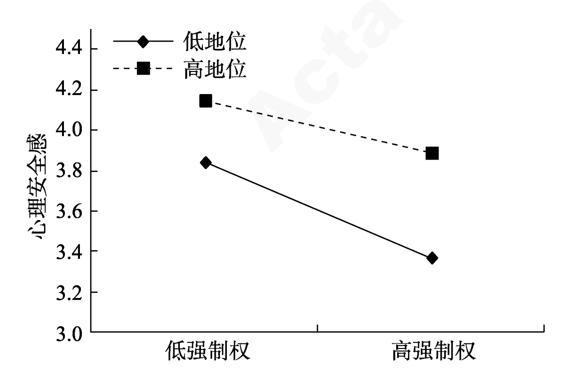



图 5　领导地位对强制权与心理安全感间的调节作用

进一步解释调节效应，我们分别选取高领导地位(+1 *SD*)和低领导地位(−1 *SD*)画出调节效应图(图 6)。从图 6 中可见，当领导地位较低时，领导奖赏权对心理安全感的负向作用增强了($B$ = −0.38, 95% CI = [−0.54, −0.22], $SE$ = 0.08, $p$ < 0.001)；而当领导地位较高时，领导奖赏权对心理安全感的作用不再显著($B$ = −0.12, 95% CI = [−0.28, 0.04], $SE$ = 0.08, $p$ = 0.15)。

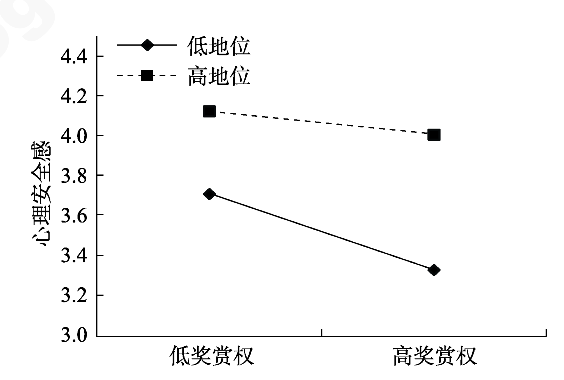



图 6　领导地位对奖赏权与心理安全感间的调节作用

第二步，当控制权力和地位的交互项后，检验心理安全感对下属建言行为是否存在显著影响。由表 5 模型 3 ($B$ = 0.11, $SE$ = 0.04, $p$ = 0.006)和模型 4 ($B$ = 0.14, $SE$ = 0.04, $p$ < 0.001)可知，当控制领导权力和地位的交互项，并在模型中加入心理安全感后，心理安全感对下属建言仍有显著的正向作用。由以上分析结果可知，假设 5 得到支持。

## 5　讨论与结论

本文通过 2 个实验研究和 1 个实地调查探讨领导的权力和地位对建言的作用，领导地位的调节作用，以及下属心理安全的中介作用。研究发现，下属面对高权力的领导时，建言行为会受到抑制；而

面对高地位的领导时，建言行为会得到促进。此外，领导地位可以减少领导权力对下属建言行为的损害，领导地位对领导权力的调节作用通过心理安全感的中介作用于下属的建言行为。

### 5.1 理论贡献

在探讨组织层级差异对员工建言行为的影响时，研究者常常混淆权力和地位的作用。本文研究发现，领导权力和地位对下属的建言行为产生了不同的影响，这为区分权力和地位的作用提供了新的视角。以往的研究主要从自主性(agentic)和依存性(communal)来看待权力和地位的差异：学者认为权力会减少个体对他人的依赖，增加了个体的独立性，这体现了自主性；地位促进个体考虑下属的评价，增加个体对下属的关注，这体现了依存性(Magee & Galinsky, 2008)。本文指出，高权力意味着领导有能力对下属进行奖惩，会让下属担心建言行为的负面影响；而高地位却代表着威望、声誉，会减少下属对人际互动后果的担忧。领导的权力和地位不仅影响人际的相互依赖关系，还影响下属对人际互动风险的感知。

同时，组织中层级划分的基础如权力和地位并不是完全独立的，但是学者尚未同时考虑二者对建言的作用。我们认为，如何避免领导的权力对下属建言产生消极作用，一定程度上取决于掌权者的地位特征，即受到下属的拥护和爱戴的程度。当下属对建言的风险性进行评估时，会综合考虑领导的权力和地位特征，此时获取的信息比单独考虑其中一个因素时更加全面。领导地位可以缓解下属面对高权力领导时的不安全感，进而减轻下属建言时的顾虑和不安。基于此，我们全面考察领导的权力和地位对建言行为的影响，特别是领导地位对权力效应的调节作用，为组织层级差异和建言的关系提供了更加细致的解释。

此外，以往的研究大多考察权力和地位的交互作用对掌权者自身行为的影响，如对待他人时的公平性、侵略性等(Blader & Chen, 2012)，但是较少从他人(如下属)的角度考察他们面对不同权力和地位特点的领导时的心理感受和行为特点。我们的研究发现，权力和地位不仅直接影响领导的行为，还是重要的社会信息，下属对这些信息的提取和解读也会影响到他们的主动性行为(如建言行为)及心理安全感等方面。

最后，以往的研究多关注领导权力的作用，缺乏在组织情境中探讨领导权力和地位的关系。本文的研究发现，权力和地位与领导角色息息相关，空有权力缺乏地位的领导会让下属不安、此时下属建言程度最低。权力和地位均为领导获得影响力的重要途径，基于支配的权力和基于声望的地位是领导角色的不可缺失的两方面。

### 5.2 实践启示

在层级体系多样化的现代组织中，权力和地位并不一定是完全匹配的。这是因为组织中的上升通道可能是多样的，而不同的上升通道可能并不重合。例如职业发展双通道中，掌握职位权力的领导和掌握专业技能的专家可能并不完全重合。此外，在组织日趋扁平化的今天，组织中可能缺乏足够的职位赋予员工权力(如对他人的奖惩权)。一些做出了突出业绩、掌握了核心专业技能的专家可能并没有在正式职级上晋升的机会，这意味着他们可能缺乏来自职位的权力。这些都会造成组织中领导的权力和地位并不完全匹配，因此本文的结论对管理实践也有重要启示。

首先，层级划分是常见的、难以替代的组织形态之一，这就要求组织尽可能避免其消极作用。我们的研究表明，组织在进行权力分配时，应当考虑候选人的地位特点，优先将权力分配给在下属中声望较高、受下属尊敬和爱戴的候选人。这种情况下权力的负面作用较小甚至不再显著，而积极作用更有可能发挥出来。换言之，当组织中的权力和地位相互匹配时，才能减少权力差距的消极作用。这对组织内的选人、用人有重要的启示。

其次，员工建言的路径可能与正式的权力层级并不重合。地位高的非正式领导可能汇聚了较多来自员工的建议，这是重要的信息资源，组织需加以重视。如职业发展双通道中，受人尊敬和爱戴的技术专家可能是组织中重要的信息枢纽，如果这些建议得不到组织正式的采纳和实施，是巨大的资源浪费，甚至将对组织的绩效产生不良的影响(Detert et al., 2013)。

此外，领导也应意识到不能仅仅依靠强硬的权力去影响下属，因为权力往往会造成下属的畏惧和不安，领导还应重视自己更为柔软的影响力——地位。领导既需要通过对下属的控制和奖惩来施加影响，也需要通过声誉、名望等让下属发自内心地拥护。权力和地位是领导角色和层级划分必不可少的组成部分，二者都是领导在下属团队中获得影响力的重要来源，是发挥领导力的重要手段。特别是对于新生代的员工而言，更是难以用简单的控制和支

配对他们进行管理(伍晓奕, 2007), 领导地位的重要性更加凸显。

最后, 组织和领导应当关注下属面对不同领导时的心理安全感, 这是影响下属是否敢于挑战现状、自由表达观点的重要因素。组织要对领导进行培训, 帮助高权力的领导意识到广开言路的重要性, 协助他们在团队中建立起安全的建言氛围, 以促进下属向上表达意见和建议。

### 5.3　研究不足与展望

本文的研究还存在以下几点不足。第一, 我们从心理安全感的视角分析了领导权力和地位对下属建言的影响, 这是从建言成本和收益计算的角度来看待下属面对领导权力和地位时的感受。然而员工对建言的决策可能出于安全感和有效性的双重考虑(Morrison, 2011, 2014), 权力和地位也有可能通过有效性这条路径影响下属的建言行为。当建言对象在组织中拥有较高的影响力时, 他们所采纳的意见更有可能被有效实施。从这一个角度来看, 当领导具备较高的权力或地位时, 建言的有效性可能随之上升。未来的研究可以继续探索权力(地位)是否会通过影响下属对建言有效性的感知而作用于建言行为的。

第二, 本文在探讨权力的作用时, 考虑的是权力的支配性, 即基于支配和控制的权力, 如奖赏权、强制权。但是领导权力还有其他的分类, 如专家权、参照权、魅力等被划分为个人权力(French & Raven, 1959; Meng et al., 2014)。对此 Fiske 和 Berdahl (2007)指出, French 和 Raven (1959)分类中奖赏权、惩罚权体现了对他人的支配和控制, 属于“权力”; 而参照权、专家权、法定权等只有在用于实施奖惩时才属于“权力”的范畴。Magee 和 Galinsky (2008)也指出, French 和 Raven (1959)划分的奖赏权、惩罚权更加符合权力的范畴。

并且学者认为, French 和 Raven (1959)划分的“个人权力”和“地位”也有显著差异(Djurdjevic et al., 2017; Yu et al., 2019)。虽然专家权和魅力是领导地位的重要来源, 但是地位还可能源于团队贡献、种族、性别等其他的原因(Magee & Galinsky, 2008)。因此, 地位强调的是全方位的综合评价, 并不局限于某一个领域。此外, 地位和参照权虽然有一定重叠, 但是也不完全相同: 拥有参照权的领导让他人产生认可, 并想要与其建立关系, 但是参照权不一定能够在团队中获得高人一等的、突出的声望。换言之, 地位更强调尊敬、突出性和声望(Djurdjevic et al., 2017), 而参照权更强调认可(Hinkin & Schriesheim, 1989)。我们遵循这些观点以及学者对权力和地位的定义(Blader & Chen, 2012; Magee & Galinsky, 2008; Zheng & van Dijke, 2020), 将权力、地位及相关概念进行了区分, 未来的研究者可以继续探讨他们的区别和联系。

第三, 本文的样本来源具有跨文化多样性, 但是我们没有考虑权力和地位的关系在不同的文化情境中是否会发生变化。由于我们在权力距离较高的中国情境和权力距离较低的西方情境(如欧美等)均展开了实证检验, 本文的研究假设在不同的文化情境中都得到了支持, 因此所得结论具有跨文化的一致性。但是我们没有考虑文化情境是否会影响权力和地位的关系, 未来的研究者可以对此进行探讨。

第四, 我们并未区分促进性建言和抑制性建言的差异, 而是着眼于二者的共性——主动建言的意愿。但是抑制性建言需要指出组织当前的不足和问题, 其风险性可能高于促进性建言(Liang et al., 2012), 因此员工进行抑制性建言时的不安全感也可能更高。由于权力和地位会通过影响下属的心理安全感作用于建言行为, 因此权力和地位对抑制性建言的影响可能强于促进性建言[1]。但是本文关注的焦点是下属是否主动建言, 而不是建言内容。此外, 经过稳健性检验, 本文中大部分对促进性建言成立(或不成立)的假设, 对抑制性建言也成立(或不成立)。因此我们仍将两个建言维度合并, 这也是一些研究者在使用 Liang 等(2012)的量表作为建言行为的测量工具时使用的策略(Xu et al., 2019)。未来的研究可以进一步分析在不同的层级嵌套关系中, 下属的促进性建言和抑制性建言是否存在以及为何存在差异。

### 5.4　研究结论

本文通过两个实验研究和一个实地调查发现, 领导的权力对下属建言行为存在负向作用; 领导地位对下属建言行为存在积极作用; 心理安全感中介领导权力和地位与下属建言之间的关系; 领导的地位能够调节领导权力对下属建言行为的负面作用: 当领导地位较低时, 领导权力对下属建言的负面作

[1] 在稳健性检验中, 我们将研究 2 和研究 3 中的“建言行为”拆分为“促进性建言”和“抑制性建言”, 并对数据进行了重新分析。从统计结果的效应量来看, 权力和地位的对抑制性建言的作用略高于对促进性建言的作用。由于篇幅所限, 这部分统计分析结果未在正文呈现, 可联系作者获得。

用增强，反之则不显著；领导地位的调节作用通过下属的心理安全感间接影响下属的建言行为，表现为被中介的调节作用。

## 参 考 文 献


Anderson, C., & Brion, S. (2014). Perspectives on power in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 67−97.

Anicich, E. M., Fast, N. J., Halevy, N., & Galinsky, A. D. (2016). When the bases of social hierarchy collide: Power without status drives interpersonal conflict. *Organization Science, 27*(1), 123−140.

Bienefeld, N., & Grote, G. (2014). Speaking up in ad hoc multiteam systems: Individual-level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(6), 930−945.

Blader, S. L., & Chen, Y. R. (2012). Differentiating the effects of status and power: A justice perspective. *Journal of Personality and Social Psychology, 102*(5), 994−1014.

Blader, S. L., Shirako, A., & Chen, Y. R. (2016). Looking out from the top: Differential effects of status and power on perspective taking. *Personality and Social Psychology Bulletin, 42*(6), 723−737.

Blader, S. L., & Yu, S. (2017). Are status and respect different or two sides of the same coin? *Academy of Management Annals, 11*(2), 1−25.

Bunderson, J. S., & Reagans, R. E. (2011). Power, status, and learning in organizations. *Organization Science, 22*(5), 1182−1194.

Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal, 55*(4), 851−875.

Case, C. R., Bae, K. K., & Maner, J. K. (2018). To lead or to be liked: When prestige-oriented leaders prioritize popularity over performance. *Journal of Personality and Social Psychology, 115*(4), 657−676.

Chen, C., Zhang, X., Sun, L., Qin, X., & Deng, H. (2020). Trust is valued in proportion to its rarity? Investigating how and when feeling trusted leads to counterproductive work behavior. *Acta Psychologica Sinica, 52*(3), 329−344.

[陈晨，张昕，孙利平，秦昕，邓惠如. (2020). 信任以稀为贵? 下属感知被信任如何以及何时导致反生产行为. *心理学报, 52*(3), 329−344.]

Cheng, J. T., Tracy, J. L., Foulsham, T., Kingstone, A., & Henrich, J. (2013). Two ways to the top: Evidence that dominance and prestige are distinct yet viable avenues to social rank and influence. *Journal of Personality and Social Psychology, 104*(1), 103−125.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal, 50*(4), 869−884.

Detert, J. R., Burris, E. R., Harrison, D. A., & Martin, S. R. (2013). Voice flows to and around leaders: Understanding when units are helped or hurt by employee voice. *Administrative Science Quarterly, 58*(4), 624−668.

Djurdjevic, E., Stoverink, A. C., Klotz, A. C., Koopman, J., da Motta Veiga, S. P., Yam, K. C., & Chiang, J. T. (2017). Workplace status: The development and validation of a scale. *Journal of Applied Psychology, 102*(7), 1124−1147.

Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimension of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management,* (3), 127−150.

Duan, J. Y., & Ling, B. (2011). A Chinese indigenous study of the construct of employee voice behavior and the influence of Zhongyong on it. *Acta Psychologica Sinica, 43*(10), 1185−1197.

[段锦云，凌斌. (2011). 中国背景下员工建言行为结构及中庸思维对其的影响. *心理学报, 43*(10), 1185−1197.]

Duan, J. Y., Zhang, C., & Xu, Y. (2016). A meta-analysis of the relationship between demographic characteristics and employee voice behavior. *Advances in Psychological Science, 24*(10), 1568−1582.

[段锦云，张晨，徐悦. (2016). 员工建言行为的人口统计特征元分析. *心理科学进展, 24*(10), 1568−1582.]

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 23−43.

Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods, 12*(1), 1−22.

Fast, N. J., Halevy, N., & Galinsky, A. D. (2012). The destructive nature of power without status. *Journal of Experimental Social Psychology, 48*(1), 391−394.

Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods, 39*(2), 175−191.

Fiske, S. T., & Berdahl, J. (2007). Social power. In A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 678−692). New York: The Guilford Press.

Fiske, S. T., Cuddy, A. J., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences, 11*(2), 77−83.

Fragale, A. R., Overbeck, J. R., & Neale, M. A. (2011). Resources versus respect: Social judgments based on targets' power and status positions. *Journal of Experimental Social Psychology, 47*(4), 767−775.

French, J. R. P., Jr, & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Group dynamics* (pp. 259−269). New York: Harper & Row.

Galinsky, A. D., Magee, J. C., Gruenfeld, D. H., Whitson, J. A., & Liljenquist, K. A. (2008). Power reduces the press of the situation: Implications for creativity, conformity, and dissonance. *Journal of Personality and Social Psychology, 95*(6), 1450−1466.

Galinsky, A. D., Rucker, D. D., & Magee, J. C. (2015). Power: Past findings, present considerations, and future directions. In M. Mikulincer, P. R. Shaver, J. A. Simpson, & J. F. Dovidio (Eds.), *APA Handbook of Personality and Social Psychology: Vol. 3. Interpersonal Relations* (pp. 421−460). Washington: American Psychological Association.

Grant, A. M. (2013). Rocking the boat but keeping it steady: The role of emotion regulation in employee voice. *Academy of Management Journal, 56*(6), 1703−1723.

Greer, L. L., de Jong, B. A., Schouten, M. E., & Dannals, J. E. (2018). Why and when hierarchy impacts team effectiveness: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology, 103*(6), 591−613.

Gruenfeld, D. H., Inesi, M. E., Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). Power and the objectification of social targets.

*Journal of Personality and Social Psychology, 95*(1), 111−127.

Halevy, N., Chou, E. Y., & Galinsky, A. D. (2011). A functional model of hierarchy: Why, how, and when vertical differentiation enhances group performance. *Organizational Psychology Review, 1*(1), 32−52.

Hall, J. A., Coats, E. J., & LeBeau, L. S. (2005). Nonverbal behavior and the vertical dimension of social relations: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 131*(6), 898−924.

Hays, N. A. (2013). Fear and loving in social hierarchy: Sex differences in preferences for power versus status. *Journal of Experimental Social Psychology, 49*(6), 1130−1136.

Hays, N. A., & Bendersky, C. (2015). Not all inequality is created equal: Effects of status versus power hierarchies on competition for upward mobility. *Journal of Personality and Social Psychology, 108*(6), 867−882.

Henrich, J., & Gil-White, F. J. (2001). The evolution of prestige: Freely conferred deference as a mechanism for enhancing the benefits of cultural transmission. *Evolution and Human Behavior, 22*(3), 165−196.

Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (1989). Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power. *Journal of Applied Psychology, 74*(4), 561−567.

Hofmann, D. A., & Gavin, M. B. (1998). Centering decisions i n hierarchical linear models: Implications for research in organizations. *Journal of Management, 24*(5), 623−641.

Howell, R. D., Breivik, E., & Wilcox, J. B. (2007). Reconsidering formative measurement. *Psychological Methods, 12*(2), 205−218.

Ji, H., Xie, X. Y., Xiao, Y. P., Gan, X. L., & Feng, W. (2019). Does power hierarchy benefit or hurt team performance? The roles of hierarchical consistency and power struggle. *Acta Psychologica Sinica, 51*(3), 366−382.

[季浩, 谢小云, 肖永平, 甘小乐, 冯雯. (2019). 权力层级与团队绩效关系: 权力与地位的一致与背离. *心理学报, 51*(3), 102−118.]

Keltner, D., van Kleef, G. A., Chen, S., & Kraus, M. W. (2008). A reciprocal influence model of social power: Emerging principles and lines of inquiry. *Advances in Experimental Social Psychology, 40*, 151−192.

King, A. J., Johnson, D. D., & van Vugt, M. (2009). The origins and evolution of leadership. *Current Biology, 19*(19), 911−916.

Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J.-L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal, 52*(4), 744−764.

Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior, 29*, 163−193.

Kumar, K. K., & Mishra, S. K. (2017). Subordinate-superior upward communication: Power, politics, and political skill. *Human Resource Management, 56*(6), 1015−1037.

Li, H. J., Chen, Y.-R., & Blader, S. L. (2016). Where is context? Advancing status research with a contextual value perspective. *Research in Organizational Behavior, 36*, 185−198.

Li, J., Wu, L.-Z., Liu, D., Kwan, H. K., & Liu, J. (2014). Insiders maintain voice: A psychological safety model of organizational politics. *Asia Pacific Journal of Management, 31*(3), 853−874.

Lian, H., Brown, D. J., Ferris, D. L., Liang, L. H., Keeping, L. M., & Morrison, R. (2014). Abusive supervision and retaliation: A self-control framework. *Academy of Management Journal, 57*(1), 116−139.

Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal, 55*(1), 71−92.

Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly, 21*(1), 189−202.

Liu, Y., Chen, S., Bell, C., & Tan, J. (2020). How do power and status differ in predicting unethical decisions? A cross-national comparison of China and Canada. *Journal of Business Ethics, 167*(4), 745−760.

Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). 8 Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *The Academy of Management Annals, 2*(1), 351−398.

McClanahan, K. J. (2020). Viva la evolution: Using dual-strategies theory to explain leadership in modern organizations. *The Leadership Quarterly, 31*(1), 101315.

Meng, Y., He, J., & Luo, C. (2014). Science research group leader's power and members' compliance and satisfaction with supervision. *Research Management Review, 20*(1), 1−15.

Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1453−1476.

Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals, 5*(1), 373−412.

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 173−197.

Morrison, E. W., & Rothman, N. B. (2009). Silence and the dynamics of power. In J. Greenberg & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations* (Vol. 6, pp. 111−134). UK: Emerald Publising.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior, 27*(7), 941−966.

Oc, B., Bashshur, M. R., & Moore, C. (2019). Head above the parapet: How minority subordinates influence group outcomes and the consequences they face for doing so. *Journal of Applied Psychology, 104*(7), 929−945.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 1*(2), 107−142.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, 36*(4), 717−731.

Raven, B. H., Schwarzwald, J., & Koslowsky, M. (1998). Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence. *Journal of Applied Social Psychology, 28*(4), 307−332.

Reitzig, M., & Maciejovsky, B. (2015). Corporate hierarchy and vertical information flow inside the firm—A behavioral view. *Strategic Management Journal, 36*(13), 1979−1999.

Rus, D., van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2012). Leader power and self-serving behavior: The moderating role of

accountability. *The Leadership Quarterly, 23*(1), 13−26.
Swencionis, J. K., & Fiske, S. T. (2016). Promote up, ingratiate down: Status comparisons drive warmth-competence tradeoffs in impression management. *Journal of Experimental Social Psychology, 64*, 27−34.
To, C., Leslie, L. M., Torelli, C. J., & Stoner, J. L. (2020). Culture and social hierarchy: Collectivism as a driver of the relationship between power and status. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 157*, 159−176.
Tost, L. P., Gino, F., & Larrick, R. P. (2013). When power makes others speechless: The negative impact of leader power on team performance. *Academy of Management Journal, 56*(5), 1465−1486.
van der Toorn, J., Tyler, T. R., & Jost, J. T. (2011). More than fair: Outcome dependence, system justification, and the perceived legitimacy of authority figures. *Journal of Experimental Social Psychology, 47*(1), 127−138.
van Dijke, M., De Cremer, D., & Mayer, D. M. (2010). The role of authority power in explaining procedural fairness effects. *Journal of Applied Psychology, 95*(3), 488−502.
Vial, A. C., Napier, J. L., & Brescoll, V. L. (2016). A bed of thorns: Female leaders and the self-reinforcing cycle of illegitimacy. *Leadership Quarterly, 27*(3), 400−414.
Weiss, M., Kolbe, M., Grote, G., Spahn, D. R., & Grande, B. (2017). Why didn't you say something? Effects of after-event reviews on voice behaviour and hierarchy beliefs in multi-professional action teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(1), 66−80.
Willer, R., Youngreen, R., Troyer, L., & Lovaglia, M. J. (2012). How do the powerful attain status? The roots of legitimate power inequalities. *Managerial & Decision Economics, 33*(5-6), 355−367.
Wisse, B., & Sleebos, E. (2016). When the dark ones gain power: Perceived position power strengthens the effect of supervisor Machiavellianism on abusive supervision in work teams. *Personality and Individual Differences, 99*, 122−126.
Wu, X. Y. (2007). The characteristics and management of new generation of employees. *Human Resource Development of China*, (2), 44−46.
[伍晓奕. (2007). 新生代员工的特点与管理对策. *中国人力资源开发*, (2), 44−46.]
Xiang, C., Li, C., Wu, K., & Long, L. (2019). Procedural justice and voice: A group engagement model. *Journal of Managerial Psychology, 34*(7), 491−503.
Xu, M., Qin, X., Dust, S. B., & DiRenzo, M. S. (2019). Supervisor-subordinate proactive personality congruence and psychological safety: A signaling theory approach to employee voice behavior. *The Leadership Quarterly, 30*(4), 440−453.
Yu, A., Hays, N. A., & Zhao, E. Y. (2019). Development of a bipartite measure of social hierarchy: The perceived power and perceived status scales. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 152*, 84−104.
Zheng, M. X., & van Dijke, M. (2020). Expressing forgiveness after interpersonal mistreatment: Power and status of forgivers influence transgressors' relationship restoration efforts. *Journal of Organizational Behavior, 41*(8), 782−796.
Zhu, Y., & Akhtar, S. (2019). Leader trait learning goal orientation and employee voice behavior: The mediating role of managerial openness and the moderating role of felt obligation. *The International Journal of Human Resource Management, 30*(20), 2876−2900.

# The effects of leader power and status on employees' voice behavior: The role of psychological safety

RONG Yan[1], SUI Yang[2], JIANG Jing[3]

([1] *College of Business, Shanghai University of Finance and Economics, Shanghai* 200433, *China*)

([2] *School of Economics and Management, University of Science and Technology of Beijing, Beijing* 100083, *China*)

([3] *School of Economics and Management, Beijing University of Posts and Telecommunications, Beijing* 100876, *China*)

**Abstract**

The impact of a leader's hierarchical position on employees' voice behaviors is both practically and theoretically important. Prior research found that hierarchical differences hinder upward communication and information sharing. Indeed, the hierarchical position is constructed on different bases. For example, power (i.e., the control over valuable resources) and status (i.e., the respect and esteem that a leader holds in the eyes of others) are two different bases of hierarchy, and they are found to have distinct effects on an individual's behaviors and perceptions. Therefore, employees' voice decisions may vary when the leader has high power or high status. However, prior research has not distinguished those different hierarchical bases (i.e., power and status) when investigating the effect of a leader's hierarchical rank on employees' voice behaviors. Moreover, the interactive relationship between power and status has not been explored in the voice context, although researchers have identified that the power effect often depends on status. We suggest that leader power and status have distinct effects on employees' voice behavior and psychological safety. We also expect the effect of leader power on employee's voice behavior to be moderated by leader status and that the moderating effect may be transferred indirectly through employees' psychological safety.

By taking a multimethod approach, we tested our hypotheses in two experiments (Studies 1 and 2) and a field survey (Study 3). In Study 1, we conducted a 2 (leader power: high vs. low) × 2 (leader status: high vs. low) between-subjects design and recruited 163 full-time employees from Prolific. By using a scenario-based experiment, we aimed to test the main effects of leader power and status on employees' voice behaviors, as well as the moderating effect of leader status. In Study 2, we conducted a 2 (leader power: high vs. low) × 2 (leader status: high vs. low) between-subjects design and recruited 189 full-time employees from Prolific. In this study, we asked participants to identify a target leader who had either high or low power and either high or low status. After that, they indicated how many suggestions or concerns they would bring up to this leader in a real meeting and reported the perceived psychological safety in that situation. In Study 3, we collected data from a large company in South China. The final sample consists of 346 employees matched with their 111 immediate supervisors. Employees evaluated their supervisor's power and status at T1 and reported their psychological safety at T2; supervisors reported employee voice behaviors at T2.

In Study 1, we found a negative effect of leader power on employees' voice behaviors. In addition, we found that the effect of leader power on employees' voice behavior was contingent on leader status. That is, when a leader has high status, the negative effect of leader power on employee voice behavior was not significant; when a leader has low status, the negative effect was stronger. Study 2 supported the main effect of leader power and status on employees' voice behaviors, as well as the moderating effect of leader status. In addition, Study 2 provided evidence of the mediating role of psychological safety that links the interaction of leader power and status with employees' voice behaviors. Finally, Study 3 replicated the main effect of leader power and status on employees' voice behavior, the moderating effect of status on the link between leader power and employees' voice behavior, and the mediating effect of psychological safety. The results from two experiments and one field study ensured high internal and external validity.

Our study contributes to the literature in several aspects. First, we distinguished the effect of leader power and status on employees' voice behaviors and psychological safety. We also found that the effect of leader power on employees' voice behavior depends on leader status. This finding provided more nuanced evidence regarding how hierarchical differentiation influences upward voice. Second, although researchers have identified leader power as an influential predictor of employees' voice behavior, the findings are mixed. We demonstrated that the impact of leader power is contingent on leader status. This finding helps reconcile the debate on leader power. Third, researchers have focused more attention on how leaders influence employees through hard power than on the influence of soft status. Our results show that dominance (i.e., power) and prestige (i.e., status) are both important sources of influence in organizations.

**Key words**　power, status, voice behavior, psychological safety